

# **campus**

Giso Weyand

## **Der richtige Berater**

---

**So finden Sie geeignete Trainer, Coachs  
und Consultants für Ihr Unternehmen**



**Der richtige Berater**

*Giso Weyand* arbeitet seit 1997 als Experte für Beratermarketing. Er kennt viele Beratungsunternehmen aus der Innenperspektive und weiß, wie sich die Spreu vom Weizen trennen lässt. Der Autor publiziert regelmäßig Bücher zum Thema sowie Beiträge in den einschlägigen Fachmagazinen.

Giso Weyand

# **Der richtige Berater**

So finden Sie geeignete Trainer, Coachs und  
Consultants für Ihr Unternehmen

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

Redaktionelle Mitarbeit: Dr. Enrik Lauer und Regine Müller

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet unter <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-593-38263-0

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt  
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen  
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.  
Copyright © 2008 Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main  
Umschlaggestaltung: Init GmbH, Bielefeld  
Satz: Publikations Atelier, Dreieich  
Druck und Bindung: Druckhaus »Thomas Müntzer«, Bad Langensalza  
Gedruckt auf säurefrei und chlorfrei gebleichtem Papier.  
Printed in Germany

Besuchen Sie uns im Internet: [www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

<b>Vorwort: »Ich bin der Aufschneider!« . . . . .</b>	<b>9</b>
---	----------

## **Teil 1:**

### **Marktüberblick**

<b>Engagieren mit Verstand und Gefühl. . . . .</b>	<b>17</b>
--	-----------

Zwischen Bauchladen und Glamour – eine Frage der Selbstdarstellung . . . . .	19
Hausaufgabe des Klienten: das eigene Problem einkreisen . . . . .	21
Auf Augenhöhe? Die Honorarfrage . . . . .	22
Evaluierung . . . . .	23
Grundfragen der Beraterwahl . . . . .	23
Brauche ich einen Berater, Trainer oder Coach? – Eine Charakterfrage . . . . .	26
Interview: »Der Kunde muss erst einmal wissen, was er eigentlich möchte« . . . . .	28
<b>Beratung, Training, Coaching . . . . .</b>	<b>32</b>
Prozess, Kompetenz, Persönlichkeit . . . . .	34
Interview: »Ein gerüttelt Maß an Skepsis ist angebracht« . . . . .	47

## **Teil 2:**

### **Die Auswahl**

<b>Beraterauswahl: Ihr Unternehmen braucht Lösungen? . . . . .</b>	<b>55</b>
Berater – ein Trendberuf? . . . . .	57
Beratungsberatung – ein Weg aus dem Beraterdschungel? . . . . .	58
Veränderung im Unternehmen – mit oder ohne Berater? . . . . .	61
Grundsätzliche Fragen vor der Sondierung . . . . .	63
Die No-Names als Testsieger: Warum die Großen in der Umsetzung schwächer sind als die Kleinen . . . . .	64
Kernkompetenzen: Was Berater können müssen . . . . .	66
Bedarfsanalyse I: Wo hakt es im Unternehmen? . . . . .	71
Bedarfsanalyse II: Grenzen Sie Ihr Thema ein . . . . .	73
Den Markt scannen: So finden Sie zügig zehn geeignete Kandidaten. . . . .	76
Die Vorauswahl: Wie Sie aus Ihrer Vorauswahl drei Gesprächspartner herausfiltern . . . . .	81
Das Auswahlgespräch: Wie Sie den Beratern gründlich in die Karten schauen . . . . .	83
Die Entscheidung: Der große Berater-Check . . . . .	87
Interview: »Der Umgang mit Beratern wird zunehmend professioneller«. . . . .	90
<b>Trainerauswahl: Sie wollen die Kompetenz Ihrer Mitarbeiter stärken? . . . . .</b>	<b>94</b>
Systematische Personalentwicklung statt punktueller Trainerbuchung . . . . .	95
Trainer, Kunde, Teilnehmer . . . . .	97
Bedarfsanalyse: Die Ausgangssituation von Unternehmen und Teilnehmern . . . . .	98
Kernkompetenzen: Was ein Trainer können muss . . . . .	102
Den Markt scannen: So finden Sie zügig zehn geeignete Kandidaten. . . . .	109

Die Vorauswahl: Welche Informationen Sie von Trainingsanbietern brauchen, um aus zehn Kandidaten drei Gesprächspartner auszuwählen . . . . .	115
Das Auswahlgespräch: Wie Sie Trainer auf Herz und Nieren prüfen . . . . .	119
Erfolgskontrolle und Hilfe bei der Umsetzung . . . . .	129
Interview: »Wenn Training nachhaltig sein soll, müssen auch die Führungskräfte ihr Verhalten verändern« . . . . .	133
<b>Coachauswahl: Ihnen oder Ihrem Team fehlt der Durchblick? . . . . .</b>	<b>137</b>
Was ist Coaching? . . . . .	140
Was alles kein Coaching ist . . . . .	143
Bedarfsanalyse: Haben Sie das Gefühl, dass sich in Ihrem (beruflichen) Leben grundsätzlich etwas ändern sollte? . . . . .	146
Kernkompetenzen: Was ein Coach können muss . . . . .	152
Wie finde ich den richtigen Coach? . . . . .	158
Den Markt scannen: So finden Sie zügig geeignete Kandidaten . . . . .	159
Synergie oder Konflikt? Coaching im Zusammenspiel mit anderen Methoden . . . . .	169
Interview: »Viele Manager haben ein Problem damit, zu sagen ›Ich habe ein Problem‹« . . . . .	172
<b>Resümee: Sie sind entscheidend! . . . . .</b>	<b>179</b>
<b>Nützliche Links</b> . . . . .	<b>185</b>
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>195</b>
<b>Register</b> . . . . .	<b>200</b>



## **Vorwort:**

### **»Ich bin der Aufschneider!«**

Trainer, Coachs und Berater sind besser als ihr Ruf

*Beraten und verkauft* lautete der Titel eines Wirtschaftsbestsellers. Thomas Leif beschreibt in dieser ebenso gut informierten wie polemischen Insider-Reportage, welch beträchtlichen Flurschaden die Beratungsmanie in einer »McKinsey-Gesellschaft« wie der unserigen anrichten kann. Seit der Wirtschaftsjournalist Günter Ogger in den neunziger Jahren des vorigen Jahrhunderts mit seinem längst sprichwörtlichen Buch über die *Nieten in Nadelstreifen* das Genre des Manager- und Berater-Bashings erfand, hauen Buchautoren regelmäßig in diese Kerbe. Mal sind es die *Versager im Dreiteiler*, mal ist es *Die große Abzocke*. Mögen die Horrorgeschichten über Täter und Opfer auch wechseln, das Fazit der »Enthüllungen« aus dem Consulting-Business fällt naturgemäß immer gleich aus: Der Kaiser ist nackt!

Nicht allein das Sachbuch und der investigative Journalismus haben das Beraterwesen als Stoff für sich entdeckt. Auch auf der Theaterbühne spielt der Consultant, das unbekannte Wesen, zunehmend eine Rolle. Die Autorin Kathrin Röggla stellte 2004 in *Wir schlafen nicht* das Beraterleben als ruhelosen Horrortrip isolierter Arbeitssüchtiger dar. Falk Richter zeigte, ebenfalls 2004, an der Berliner Schaubühne mit *Unter Eis* die Berater als Täter und Opfer in einer Person, als Vollstrecker der reinen Lehre der Ökonomie. Die Ruhrtriennale plant in der aktuellen Spielzeit gar eine Vertonung – Consulting als große Oper!

Das Beratungsgeschäft ist vielen suspekt. Den Sachbuchautoren und Journalisten, weil sie Hochstapelei dahinter vermuten, den Dichtern und Künstlern, weil sie in den Vertretern der Branche die Spitze des turbokapitalistischen Eisbergs im Meer der globalisierten Welt sehen.

Die *pauschale* Kritik der genannten Bücher lautet wie folgt: Die Beratertruppen fallen mit bunten, häufig bloß neu abgemixten PowerPoint-Präsentationen in zahllose Unternehmen und immer häufiger auch in staatliche und halbstaatliche Institutionen ein. Dort vereinfachen sie komplexe

Strukturen, Prozesse und Probleme, bis ihre teuren »Tools« leidlich passen. Nach dem Motto: Was nicht passt, wird passend gemacht. Am Ende empfehlen sie meist brutale Kostensenkungsprogramme: Sie sagen »nicht nur, wie viele Leute erschossen werden müssen, sie schreiben auch die Namen auf die Kugeln«, so der ehemalige Berliner Bausenator Peter Strieder (SPD) einst launig. Dabei ist das aufgesetzte Kompetenzgehabé der jundynamischen Betriebswirte bar jeder Fähigkeit zur Selbstkritik. Warum auch? Bevor die »Mackies«, Boston Consultants oder Bergers die Verantwortung für ihre Empfehlungen übernehmen müssten, sind sie schließlich längst weitergezogen – natürlich nicht, ohne eine gepfefferte Honorarrechnung zu hinterlassen. Kurzum: Der Ruf der Beraterbranche in der Öffentlichkeit dürfte ähnlich zweifelhaft sein wie der der Rüstungsindustrie oder des Gebrauchtwagenhandels.

Einigermaßen fatal ist, dass dieses schlechte Image auch in den Hinterköpfen vieler Berater, Trainerinnen und Coachs herumspukt. Im Gegensatz zu deren Qualifikation und Motivation ist es daher vor allem um ihr Selbstbewusstsein oft schlecht bestellt.

Selbst konnte ich mich erfolgreich und ausschließlich auf die Marketingberatung für Berater, Trainer und Coachs spezialisieren. Einmal im Jahr veranstalte ich ein Treffen mit guten, interessanten und mir besonders ans Herz gewachsenen Kunden. Diese Veranstaltung dient hauptsächlich dem inhaltlichen Austausch, doch zugleich soll sie für alle Beteiligten ein geselliges Highlight bilden. Unser letzter Treff fand deshalb in der Genussakademie Gaggenau bei Baden-Baden statt, wo wir mit einem Sternekoch gemeinsam ein Fünf-Gänge-Menü zubereiteten. Bereits beim Schneiden des Fleisches sagte einer der Teilnehmer plötzlich: »Ich bin der Aufschneider!« Damit hatte er den *running gag* des Abends kreiert. Denn bei der Zubereitung einer Schaumsuppe rief plötzlich jemand: »Ich bin der Schaumschläger!« Da durfte bei der Whiskyprobe, bei der auch berühmte *Master Blender* (»Whisky-Mischer«) zitiert wurden, natürlich die Bemerkung nicht fehlen, dass es ja auch unter den zechenden Beratern am Tisch etliche »Meisterblender« gebe.

Für solche durchaus symptomatischen Kalauer gibt es neben dem generell dürftigen Image der Beraterbranche auch sehr persönliche Gründe. Viele Berater und Trainer sind in den letzten zehn Jahren aus dem mittleren Management in die Selbstständigkeit gedrängt worden. Mit dem Stigma »gefeuert« und einem angeknacksten Ego taten es etliche von ihnen jenen Künstlern gleich, die von ihrer Kunst nicht leben können und

deshalb in den wenig geliebten Lehrerberuf ausweichen. »Dann werde ich eben Berater«, so das Motto.

Zugleich hatten viele noch die knackigen Parolen zweifelhafter »Motivationstrainer« über Spitzenleitungen, Karriere-Power und Dauererfolg im Ohr. Viele Firmen hatten zudem bei ihren Führungskräften ein unternehmerisches Selbstbild gehätschelt. Auf sich selbst gestellt mussten viele Berater dann aber erkennen, dass ihre unternehmerische Kompetenz faktisch eher wenig entwickelt war. Umso leichter ging ihr Selbstbewusstsein in einen kontinuierlichen Sinkflug über.

Im Übrigen gibt es in Deutschland ein liebevoll gepflegtes kulturelles Vorurteil: dass Beratung wenig wert sei. Und dass Beratungsbedarf eher von Schwäche und Mangelhaftigkeit als von der Kraft zur Einsicht und dem Willen zur Veränderung zeugt. Wer Beratung benötigt, hat irgendwie versagt. Und wer sich Hilfe von außen holt, der ist zu blöd, zu faul oder zu »krank«, um es selbst zu schaffen. Zum Arzt zu gehen ist grundsätzlich in Ordnung, denn für die meisten körperlichen Krankheiten, so denken wir, könne man ja nichts. Aber wer einen Psychotherapeuten aufsucht, der ist eben irgendwie »nicht ganz richtig«. Ähnlich ist es in der Wirtschaft: Wenn eine Maschine kaputtgeht oder das Netzwerk ausfällt, dann holt man einen Techniker. Aber wenn es um die Seele des Unternehmens geht, um Strategie, Kultur oder Mitarbeiterkompetenzen, dann kommen die Unternehmensberater, Trainer und Coachs – die »Irrenärzte der Ökonomie«.

Natürlich werden in publizistischen Rundumschlägen wie den oben genannten nur eklatante Fälle von Fehlberatung und Abzocke kolportiert. Und wo Autoren grobe Keile auf die groben Klötze der Branche setzen, da verbreiten sie selbstredend auch grobe Klischees. Um es jedoch klar zu sagen: *Die Klischees stimmen nur selten – zumindest bei kleinen Beratungsunternehmen, die für eine mittelständische Kundschaft arbeiten. Sie leisten gute bis exzellente Arbeit und führen viele träge, schlecht aufgestellte oder mangelhaft geführte Unternehmen auf die Erfolgsspur zurück.*

Ohnehin ist die öffentliche Wahrnehmung der Beraterszene viel zu stark durch die großen, internationalen Strategieberatungsfirmen bestimmt. Diese gelten vornehmlich als »Kostenkiller«, werden also wesentlich für den anhaltenden Arbeitsplatzabbau in unserem Land verantwortlich gemacht. Kaum weniger dürfte dem Image der Branche geschadet haben, dass globale Wirtschaftsprüfungskonzerne wie KPMG oder Arthur Andersen rund um die Jahrtausendwende zum Teil in spektakuläre Bilanzbetrügereien und Börsenskandale verwickelt waren. Und als vor Jahren die rot-

grüne Regierung Schröder auf der Suche nach Lösungen für allerlei wirtschaftspolitische Probleme munter Geld in große Beratungsprojekte steckte, da scheute sich selbst die ansonsten wirtschaftsfreundliche CDU-Opposition nicht, auf die vermeintliche »Steuerverschwendug« einzudred-schen.

Doch Firmen wie McKinsey, Roland Berger, Boston Consulting, A.T. Kearney, Accenture, Bain & Company, Booz Allen Hamilton, Mercer oder Gartner sind alles andere als typisch für den Beratermarkt. Denn weder beschäftigen sie zusammengenommen die Mehrzahl der Berater, noch beraten sie die Mehrzahl aller Unternehmen. In der Regel zählen nur Konzerne und größere, international agierende Mittelständler zu ihrer Klientel. Denn die meisten kleinen und mittleren Unternehmen können sich weder ihre Dienste leisten noch wirklich vom Know-how der Consulting-Riesen profitieren – deren Konzepte, Strategien und Werkzeuge eben überwiegend auf die Großen zugeschnitten sind.

Zwar beträgt der Anteil der 40 größten Beratungsunternehmen am Gesamtumsatz der Branche in Deutschland fast 50 Prozent. Doch allein im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) sind rund 13 000 Management- und Personalberater organisiert. Die über 500 Mitgliedsunternehmen des BDU, zu denen übrigens keiner der globalen Branchenriesen zählt, besitzen wiederum nur einen Marktanteil von rund 25 Prozent. Der »Rest« verteilt sich auf Zehntausende Selbstständige und kleine wie kleinste Firmen. Laut der jährlichen BDU-Marktstudie *Facts & Figures zum Beratermarkt* waren 2006 in Deutschland rund 73 000 Unternehmensberaterinnen und -berater in 14 250 Beratungsgesellschaften tätig.

Dieses Buch handelt nicht nur von der Auswahl des richtigen Beraters, sondern auch von der Auswahl des richtigen Trainers und Coachs. Daher vermitteln auch diese Zahlen nur einen Ausschnitt aus dem gesamten Bild. Die Leistungen von Trainern und Coachs tauchen nämlich in den 14,7 Milliarden Euro Umsatz, die der BDU 2006 für den Markt der klassischen Beratung erhoben hat, fast gar nicht auf.

Mehr noch als dieser Teilmarkt leiden der Trainer- und der Coaching-Markt unter mangelnder Transparenz. Holger Petersen ist Präsident des Bundesverbandes Deutscher Verkaufsförderer und Trainer (BDVT) und schätzt, dass die Zahl der Business-Trainer zwischen 2001 und 2006 um 40 Prozent auf rund 50 000 gewachsen ist. Ursache für diesen Boom war, wie oben bereits angedeutet, vor allem der massive Stellenabbau in vielen Firmen. Ehemalige Personalverantwortliche, Führungskräfte aus den unteren

und mittleren Unternehmensebenen, Inhouse-Trainer und dazu noch viele Berufseinsteiger wurden dadurch »regelrecht in die Selbstständigkeit getrieben«, so Petersen am 9. April 2007 gegenüber der *Stuttgarter Zeitung*.

Was diese Kleinstadt voller Trainerinnen und Trainer umsetzt, ist ange-sichts von Honorarspannen zwischen 150 und 5 000 Euro am Tag kaum zu schätzen. Jedenfalls überspringt laut einer Online-Umfrage des Deut-schen Instituts für Marketing (DIM) nur ein knappes Viertel von ihnen die Schwelle von 1 500 Euro, ein gutes Fünftel bleibt dagegen unter dem Mini-mum für eine Vollexistenz als Freiberufler, das bei 500 Euro Brutto-Ta-gehhonorar liegt.

Man schätzt, dass sich des Weiteren rund 35 000 Coachs auf dem deut-schen Markt tummeln. Doch nach Meinung von Christopher Rauen, dem Vorstandsvorsitzenden des Deutschen Bundesverbandes Coaching e. V. (DBVC), sind davon bestenfalls 10 Prozent professionelle Business-Coachs. Ohne dass klare qualitative wie quantitative Abgrenzungen immer mög-lich wären, gäbe es damit weitere 3 000 bis 4 000 Teilnehmer am Berater-markt.

So kommt man zu dem Ergebnis, dass sich in Deutschland fast 130 000 Menschen beruflich der Geschäftsberatung in allerlei Gestalt verschrieben haben. Das entspricht der Einwohnerzahl von Würzburg – eine ganze Stadt voll Berater, Trainer und Coachs! Und angesichts von knapp 27 Mil-lionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten kommt damit auf 200 deutscher Arbeitnehmer ein Berater, Trainer oder Coach. Ein Arzt muss sich im Schnitt um 300 Bundesbürger kümmern.

Dass es in diesem Berater- und Trainerheer etliche schwarze Schafe gibt, versteht sich von selbst. Und dass es nicht eben leicht ist, einen seriösen von einem dubiosen oder einen qualifizierten Berater von einem Stümper zu unterscheiden, versteht sich ebenso.

Doch entgegen dem Dauertrend, Berater als Prügelknaben hinzustellen, läuft in der Branche keineswegs so viel »Schrott« herum, wie oberfläch-liche Betrachter vielleicht vermuten mögen. Die Mehrzahl der Berater, Trainerinnen und professionellen Business-Coachs verfügt über eine gute Ausbildung, viel Erfahrung, einen überzeugenden Lebenslauf und eine hohe Motivation. Natürlich ist die Spannbreite ihrer inhaltlichen, vor allem aber auch ihrer unternehmerischen Kompetenz groß. Doch böse Ab-sichten, platte Geschäftemacherei, finstere Abzockermentalität oder unkri-tische Hybris finden sich nur bei einer kleinen Minderheit. Insgesamt ist die Beraterbrache vielseitig, kreativ und höchst leistungsfähig.

Wo Beratung ein Unternehmen in die Irre führt, kostspielige Trainings wenige bis keine nachhaltigen Ergebnisse bringen und Coaching teure Enttäuschungen produziert, da liegt dies häufig nicht – oder jedenfalls nicht allein – am Berater, Trainer oder Coach, sondern an den beteiligten Unternehmen und Führungskräften. Oft genug haben Beratungskunden im Vorfeld weder ihren Bedarf genau analysiert noch ihre Ziele präzise definiert – ganz zu schweigen davon, dass häufig zu wenig Zeit und Sorgfalt auf die Auswahl der geeigneten Berater, der passend qualifizierten Trainerin oder eines vertrauenswürdigen Coachs verwendet wird. Damit Sie diesen leider verbreiteten Fehlern – Unkenntnis, mangelnde Vorbereitung und allzu bei-läufige Auswahl – so weit wie möglich vorbeugen können, habe ich dieses Buch geschrieben.

Dabei kombiniere ich zwei wesentliche Aspekte: einerseits *Informationen über die fast unüberschaubaren Teilmärkte* für Unternehmensberatung, Training und Coaching. Hier ist es manchmal notwendig, etwas auszuholen – denn ohne Hintergrundinformationen sind Sie in diesen Märkten schlicht verloren. Anderseits biete ich sehr *konkrete Hinweise und Checklisten zur Auswahl*. Sie überwiegen vor allem im zweiten Teil des Buchs. Beides zusammen, hinreichende Marktkenntnis und sofort nutzbares Praxiswissen, soll alle größeren Stolpersteine bei der Beraterwahl aus dem Weg räumen. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Durchblick und viel Erfolg bei der Auswahl Ihres Beraters!

*Giso Weyand, Bayreuth im Oktober 2007*

# **Teil 1**

## **Marktüberblick**



# **Engagieren mit Verstand und Gefühl**

Wie Sie im Umgang mit Beratern, Trainern und Coachs  
Ihrem Kopf folgen, ohne den Bauch zu überhören –  
und umgekehrt

Die meisten unserer Entscheidungen treffen wir aus dem Bauch heraus. Diese Erkenntnis gilt mittlerweile als Binsenweisheit, und doch hören wir sie nicht gerne. Schließlich halten wir uns alle für sehr bewusste Menschen, die genau wissen, was sie wie und warum tun, und die sich nicht ihren Instinkten überlassen. Dabei kann der Bauch uns auch und gerade bei Entscheidungen sehr nützlich sein – wenn wir ihn zu seinem Recht kommen lassen.

Die folgenden Hilfestellungen helfen Ihnen, systematisch den richtigen Berater, Trainer oder Coach\* zu finden. Dabei soll die obige Binsenweisheit nicht vernachlässigt, sondern im Gegenteil ernst genommen werden. Also werden alle messbaren und rationalen Faktoren benannt, die einen guten von einem schlechten Berater, Trainer oder Coach unterscheiden – aber auch gründlich jene Faktoren beleuchten, die den Bauch betreffen und die man gern »soft facts« nennt.

Beratung, Training und Coaching: Diese Prozesse haben selbst sehr viel mit Kopf und Bauch und deren partiell Widerstreit zu tun. Genauso viel wie die Entscheidung für diesen und gegen jenen Berater, Trainer oder Coach. Wie Entscheidungen generell zustande kommen und wie man es schafft, die Instanzen Kopf und Bauch so zu versöhnen, dass wirklich sinnvolle und nachhaltige Entscheidungen getroffen werden können, ist ein Thema der folgenden Ausführungen.

Der »Bauch« gilt als Metapher für das Unbewusste. Als Entdecker dieses Schattenreichs darf Sigmund Freud gelten. Dass sein Lebenswerk von epochaler Bedeutung ist, ist unumstritten. An Freuds verzweigten Theorien arbeitet sich die Nachwelt noch immer höchst kontrovers ab, was als Zei-

---

\* Um nicht ständig den Wortwurm »Berater(innen), Trainer(innen) und Coachs« verwenden zu müssen, benutze ich als Sammelbegriff für alle drei Sparten »Beratungsleistungen« oder auch mal »Beratung« und »Berater«.

chen für die Aktualität und Lebendigkeit seiner Theorien gewertet werden darf. An einem zweifelt freilich niemand mehr: dass der Mensch neben dem ihm jederzeit zugänglichen Reservoir des Bewussten auch einen weitgehend verschlossenen Bereich des Unbewussten beherbergt. Der Psychiater Freud beobachtete bei seinen Patienten, dass menschliches Handeln in alltäglichen Situationen nur zu einem kleinen Anteil bewusst bestimmt und gesteuert wird.

Übertragen auf dieses Buch ließe sich also die These wagen, dass auch die Auswahl von Beratern, Trainern oder Coachs eher unbewusst als bewusst vorgenommen wird. Tatsächlich kann ein Berater noch so gute Qualifikationen mitbringen und all Ihre Kriterien erfüllen – sagt Ihr Bauch nein, werden Sie ihn nicht wählen. Das darf aber nicht bedeuten, dass man es bei dieser Feststellung belassen sollte. Denn es gibt durchaus Möglichkeiten, Licht ins Dunkel zu werfen und Kopf und Bauch ein bisschen mehr ins Gespräch miteinander zu bringen.

Wie das gehen soll? Wer auf der Suche nach einem Berater, Trainer oder Coach ist, der sucht natürlich zuerst nach offen verwertbaren Informationen: Was bietet ein Kandidat an, was kann er, welche Berufserfahrungen bringt er mit, was kostet er? Das sind vermeintlich harte Informationen, die meist auch leicht abgerufen werden können, etwa über den Internetauftritt, über Anzeigen, Broschüren, Flyer oder Ähnliches. Insofern solche Angaben schlicht nachzulesen sind, lassen sie sich eben auch rational erfassen und auswerten.

Diese Informationen sind für die Beraterauswahl enorm wichtig, dienen sie doch einer ersten Vorauswahl. Bei mehr als 100 000 potenziellen Anbietern muss zunächst der Verstand diese Vorauswahl treffen. Also werde ich in den folgenden Kapiteln Tipps und Entscheidungshilfen geben, wie sich schon auf dieser bewusst-rationalen Ebene die Spreu vom Weizen trennen lässt.

Doch schon vor dem persönlichen Kontakt kommen zum reinen Informationsgehalt Elemente hinzu, die im Grenzbereich von Fakten und Anmutung angesiedelt sind. Der »Bauch« kommt spätestens dann ins Spiel, wenn wir im Internetauftritt des Anbieters ein Foto sehen, wenn uns eine Formulierung besonders anspricht – oder eben auch nicht.

Viele dieser weichen Faktoren sind Anmutungsqualitäten, die deutlich wahrgenommen werden können und die auch durchaus erfassbar und auswertbar sind. Wenn man sich die Mühe macht, genau hinzuschauen. Und wenn man lernt, den eigenen Wahrnehmungen zu trauen und diese als

verwertbare Informationen einzusetzen. Dieses Buch will dazu Hilfestellungen geben.

Der potenzielle Kunde eines Beraters, Trainers oder Coachs wird, wenn er den Markt erstmals in Augenschein nimmt, schier erschlagen sein von der Fülle des Angebots und von der schwer durchschaubaren »Verpackung« der so wenig greifbaren »Ware«. Das ist zweifelsohne nicht nur ein Problem für die Klienten, sondern auch für die Branche selbst. Die Selbstdarstellung der Branche und das Lesen und Entschlüsseln ihrer oft immer gleichen Floskeln sind fast schon eine Wissenschaft für sich. Hier können nur Erfahrung und Systematik helfen. Und genau das soll erreicht werden. Dieser Text ist ein Pfad durch den Dschungel der Angebote und Profile und bringt auf den Punkt, wie harte und weiche Einzelfaktoren zu deuten und bewerten sind, wie sich alles zu einem schlüssigen Gesamtbild fügt und welches typische K.O.-Kriterien sind, die dem Klienten signalisieren, sich besser nach einem anderen Angebot umzuschauen.

Im Grunde möchte ich die Sensibilität auf beiden Seiten stärken, denn beileibe nicht immer stehen hinter einem schlechten oder zumindest unklaren Auftritt auch ein schlechter Berater oder eine mangelhafte Dienstleistung. Berater tun sich häufig schwer mit ihrem Außenauftreten – sind sie doch mehr inhaltliche Experten. Und Kunden tun sich schwer bei der Auswahl – haben sie doch genug mit ihrem Kerngeschäft zu tun.

## **Zwischen Bauchladen und Glamour – eine Frage der Selbstdarstellung**

Sehr oft ist es einfach so, dass ein Berater, Trainer oder Coach meint, auf seine Eigendarstellung wenig Mühe verwenden zu müssen. Andere wollen sich mit den tollsten Versprechungen und einem bunten Bauchladen an Themen unbedingt als Allrounder darstellen.

Unerfahrene potenzielle Kunden dagegen raten häufig einfach drauflos und verlassen sich auf die ersten halbwegs seriös klingenden Angebote. Und das zudem noch gerne, bevor sie ihren eigenen Bedarf, ihr »Problem« treffend definiert und thematisch eingegrenzt haben.

So sind Enttäuschungen und Misserfolge vorprogrammiert. Die wirken dann wieder zurück auf die Beratungsbranche, die vor allem gut daran tätigt, über das eigene Wirken und dessen seriöse Mechanismen aufzuklä-